Journal of Educational and Psychological Sciences (JEPS) • Vol 10, Sup Issue 1 (2026) • P: 108 - 126
https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps
ISSN: 2522-3399 (Online) • ISSN: 2522-3399 (Print)

The Reality of Female Principals' Performance in Government Secondary Schools in Light of E-Learning in Riyadh City

Ms. Fatima Mutahs Al-Qahtani*, Asst-Prof. Noura Abdullah Al-Jabrin
King Saud University | KSA

Received: 29/08/2025
Revised: 04/09/2025
Accepted: 05/10/2025
Published: 30/01/2026

* Corresponding author: bedoor-k@hotmail.com

Citation: Al-Qahtani, F. M., & Al-Jabrin, N. A. (2023). The Reality of Female Principals' Performance in Government Secondary Schools in Light of E-Learning in Riyadh City. *Journal of Educational and Psychological Sciences, 10*(1S),108 – 126. https://doi.org/10.26389/AJSRP.F310825

2026 © AISRP • Arab Institute for Sciences & Research Publishing (AISRP), United States, all rights reserved.

• **Open Access**

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: This study aimed to identify the performance reality of government secondary school female principals in implementing e-learning in Riyadh from their perspective, and to reveal the obstacles they face. The study adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire distributed to 125 female principals. Results revealed a very high performance level with an overall mean of (4.70) for the first dimension covering: administrative work (4.69), monitoring (4.71), and evaluation (4.69). High-level obstacles were identified with an overall mean of (4.62) including: technical obstacles (4.69), human obstacles (4.68), and administrative obstacles (4.49). No statistically significant differences were found at ($\alpha \leq 0.05$) level attributed to academic qualification or years of experience. The study recommends continuous training for principals, enhancing technical infrastructure, developing e-assessment mechanisms, and encouraging experience exchange between schools.

Keywords: E-learning, Administrative Performance, Secondary Schools, School Leadership, Digital Transformation.

واقع أداء مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض في ضوء التعليم الإلكتروني ومعوقاته من وجهة نظر المديرات

أ. فاطمة مطحس القحطاني*، د/ نورة عبد الله الجبرين
جامعة الملك سعود | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أداء مديرات المدارس الثانوية الحكومية في تنفيذ التعلم الإلكتروني بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، وكشف العقبات التي تواجههن في ذلك. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبيانًا تم توزيعه على 125 مديرة للمدارس. كشفت النتائج عن أداء عالي جدًا بمعدل عام بلغ (4.70) للبُعد الأول الذي شمل: العمل الإداري (4.69)، والمتابعة (4.71)، والتقييم (4.69). كما تم تحديد عقبات عالية المستوى بمعدل عام (4.62) تشمل: العقبات التقنية (4.69)، والعقبات البشرية (4.68)، والعقبات الإدارية (4.49). ولم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى إلى المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة. توصي الدراسة باستمرار تدريب المديرات على إدارة المنصات التعليمية المتقدمة، وتعزيز البنية التحتية التقنية، وتطوير آليات التقييم الإلكتروني، وتشجيع تبادل الخبرات بين المدارس.

الكلمات المفتاحية: التعليم الإلكتروني، الأداء الإداري، المدارس الثانوية، القيادة المدرسية، التحول الرقمي.

1-مقدمة.

شهد العالم تحولاً جذرياً في النظم التعليمية خاصة بعد جائحة كورونا، مما فرض ضرورة الانتقال من التعليم التقليدي إلى التعليم الإلكتروني. هذا التحول شكل تحدياً وفرصة للمؤسسات التربوية، حيث تطلب ابتكار نماذج وأساليب تعليمية جديدة ترفع من أداء المؤسسة التعليمية وتحقق أهدافها في ظل المتغيرات المتسارعة.

وفي المملكة العربية السعودية، أطلقت وزارة التعليم منصة "مدرستي" عام 2020 كاستجابة سريعة للتحول الرقمي، مما وضع مسؤوليات جديدة على عاتق مديرات المدارس لقيادة هذا التحول وضمان فعالية العملية التعليمية الإلكترونية. إلا أن هذا التغير يشكل تحدياً للمؤسسات التربوية بسبب التكنولوجيا وما يرتبط بها من حوسبة وبرمجة وتعلم وغيرها فالتحول الرقمي قد يشكل تحدياً أو فرصة تتطلب ابتكار نماذج وأساليب تعليمية جديدة ترفع من أداء المؤسسة التعليمية.

ونتيجة لذلك أصبح لزاماً على المؤسسات التعليمية الاستثمار في هذا التطور في تحسين العملية التعليمية على مستوى العالم، من خلال رفع كفاءة نظامها الأكاديمي، وتحقيق جودة وفعالية برامجه بما يتماشى مع متطلبات التنمية المستدامة، حيث إن التكنولوجيا قد تغلغلت في جميع مجالات التعليم، وكانت وسيلة لإيصال المعلومات للطالب بكل سهولة ويسر وبما يتناسب مع الفروق الفردية للمتعلمين واحتياجاتهم المختلفة (العازمي، 2020).

إن التعليم الالكتروني ينقل التعلم للمتعلم في مكان إقامته أو عمله بدلاً من انتقال المتعلم إلى المؤسسة التعليمية ذاتها وعلى هذا الأساس حلّ التعليم عن بُعد مجموعة من الإشكاليات التي وضعت أمام التعليم نتيجة فيروس كورونا المستجد وذلك عن طريق تحقيق وتوفير التعليم عن بعد دون الحاجة لوجود المتعلم داخل قاعات الدراسة (محمود، 2020). وأصبح التعامل مع التقنية مطلباً أساسيا من متطلبات بناء المجتمع، كما أن هناك نقلة نوعية في قطاع الاتصالات والتكنولوجيا وتطورها ليواكب كل جديد ومتغير حتى ما بعد الجائحة، مواكبةً للعصر الحالي وما حمله من متغيرات عديدة نجم عنها التأثير على التعليم وأهدافه الأساسية داخل المجتمعات، بحيث أصبح من الضروري وجود وسيلة جديدة تسمح بالتغلب على هذه المشكلات، خاصة في وقت تتنامى فيه المطالب بضرورة التحرك لتكثيف الاستثمار في التعليم عن بعد وتقنياته المتعددة، و إعادة ترتيب الأوراق في التعليم، وتبني مفاهيمه الجديدة ومستجداته المستمرة (صوالحية، 2020).

1-2-مشكلة الدراسة:

شهد الميدان التربوي تطوراً ملحوظاً في كافة السياسات والاستراتيجيات التنظيمية التي أوجدتها المتغيرات المتسارعة في كافة جوانب الحياة، وكان للثورة المعرفية والتكنولوجية دوراً بارزاً في إحداث هذه التغيرات، مما يستوجب العمل على إعادة تشكيل المستقبل تماشياً مع متطلبات المرحلة الراهنة، وتسخيرها لبناء مجتمع يحمل في مضامينه ثقافة الانفتاح نحو العلوم والمعارف التي تسهم في تطوير المجتمع وينعكس على منظومة التعليم (الدغمي، 2019).

وقد شكّلت جائحة كورونا نقطة انعطاف ألجأت مؤسسات التعليم إلى البحث عن أساليب بديلة للتعليم، وذلك من خلال مواصلة العملية التعليمية عن بُعد عبر تعزيز التعليم الإلكتروني واستخدام المنصات الإلكترونية باعتبارها معينات لاستمرار التعليم في ظل الجائحة التي عاني منها العالم (الدهشان، 2020)، إذ دفعت المدارس لإغلاق أبوابها والتحول إلى التعلم الإلكتروني (E-Learning) عن بعد كبديل وضرورة دمجه في العملية التعليمية (القاضي، 2022)، ولا سيما إن الظروف التي فُرض فيها استخدام منصات التعلم الإلكتروني المختلفة كانت طارئة وبدون إعداد وتخطيط مسبقين، حيث إن الانتقال إلى التعلم الإلكتروني يمكن أن يؤثر بشكل كبير على العملية التعليمية وأهداف التعلم المطلوبة (مهدي والحناوي، 2021).

وبالرغم من أن التعليم الإلكتروني يعد مبادرة جديرة بالثناء والاهتمام في ظل الأوضاع الراهنة، إلا أن الطلبة والمعلمين يواجهون العديد من التحديات بسبب التحول الرقمي المفاجئ في الأنظمة التعليمية في العالم العربي، إذ لم يتم التمهيد لهذا التحول عبر اتخاذ تدابير تمهيدية، وتعتبر التجربة العربية في استخدام الإنترنت ومنصات التعليم الإلكتروني تجربة متواضعة في غالبية الدول العربية (غنايم، 2020).

وقد بدأ ينتشر استخدام التعليم الإلكتروني في مختلف المدارس والجامعات والكليات، حتى أن بعض الجامعات والمعاهد قدمت برامج متكاملة بطريقة إلكترونية. وأصبح لزاماً على المؤسسات التعليمية أن تواكب هذه التطورات وأن تستخدم طرق ووسائل التعليم الإلكتروني المختلفة من خلال منصات التعليم عبر شبكة الإنترنت.

رغم الجهود المبذولة في تطبيق التعليم الإلكتروني، إلا أن الانتقال المفاجئ دون إعداد مسبق كافٍ أوجد تحديات عديدة. أشارت دراسة عوض (2023) إلى الحاجة لتوعية صانعي القرار بأهمية الاستفادة من التقنية، بينما أكدت دراسة الزهراني والعنزي (2023) على وعي المعلمين بأهمية التعليم الإلكتروني مع وجود معوقات في التطبيق.

من هنا تبرز مشكلة الدراسة في الحاجة لتقييم واقع أداء مديرات المدارس الثانوية الحكومية في ضوء التعليم الإلكتروني، وتحديد المعوقات التي تواجههن في مدينة الرياض.

وناقشت العديد من الدراسات التعليم الالكتروني في العملية التعليمية حيث أشارت دراسة الزهراني والعنزي (2023) بأن لدى معلمي المرحلة الإبتدائية بمدينة تبوك وعي بدرجة كبيرة بأهمية التعليم الإلكتروني، وأشارت دراسة (Darcia et al، 2020) إلى الحاجة لوجود قيادة ماهرة لمساعدة المتعلمين في الانتقال إلى التعليم عبر الإنترنت في مؤسسات التعليم العالي كأداة ضرورية لتحويل خبرات التعلم.

وطبقت العديد من المؤسسات التعليمية نماذج مختلفة من التعليم الإلكتروني. حيث أنشأت وزارة التعليم في (2020) منصة حاسوبية أطلق عليها (منصة مدرستي) وارتبطت هذه المنصة بعمل مديري المدارس لما لهم من دور كبير في تحسين جودة وعملية التعليم الإلكتروني وتحسين أنظمة البيئة المدرسية وفق خطط مدروسة ومعايير واضحة (وزارة التعليم، 2020)، و عقد في (2022) مؤتمر التعليم والتدريب الإلكتروني لتنمية القدرات البشرية، وناقش المؤتمر أهم التحديات المتعلقة بتنمية القدرات البشرية وفرص التعليم والتدريب الإلكتروني لتجاوزها، ولأهمية دور القادة في نجاح العملية التعليمية الإلكترونية جاء هذا البحث للكشف عن واقع أداء مديرات مدارس التعليم الثانوي الحكومي في ضوء أبعاد التعلم الإلكتروني بمدينة الرياض، والكشف عن المعوقات التي تواجهه.

1-3-أسئلة الدراسة:

وبناء عليه تتبلور مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1- ما واقع الأداء لمديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض في ضوء التعليم الإلكتروني؟

2- ما المعوقات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض في ضوء التعليم الإلكتروني؟

3- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حول واقع أداء مديرات المدارس الثانوية الحكومية في ضوء التعليم الإلكتروني بمدينة الرياض وفقاً لمتغيري الدراسة (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة)؟

1-4-أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف على واقع أداء مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض في ضوء التعليم الإلكتروني.
2. الكشف عن المعوقات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض في ضوء التعليم الإلكتروني.
3. الكشف عن مدى وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) حول أداء مديرات المدارس الثانوية الحكومية في ضوء التعليم الإلكتروني بمدينة الرياض وفقاً لمتغيري الدراسة.

1-5-أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول قضية محورية في التحول الرقمي للتعليم بالمملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التوجهات الاستراتيجية لرؤية 2030. وتتجلى هذه الأهمية في جانبين رئيسيين:

- **الأهمية النظرية:**
  - إثراء الأدبيات العربية في مجال القيادة الرقمية التعليمية وتقديم إطار نظري محلي للممارسات القيادية في البيئة الإلكترونية
  - فتح آفاق بحثية جديدة في مجال التحول الرقمي التعليمي وتأثيره على أداء القيادات المدرسية النسائية
- **الأهمية العملية:**
  - توفير دليل عملي للمديرات الحاليات والمستقبليات لتطوير ممارساتهن القيادية وبناء كفاياتهن الرقمية
  - مساعدة وزارة التعليم في صياغة سياسات تعليمية مبنية على الأدلة الميدانية وتخصيص الموارد بكفاءة
  - تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمديرات لتصميم برامج تطوير مهني موجهة وفعّالة
  - تحسين آليات الإشراف والدعم للمشرفات التربويات وتطوير معايير تقييم الأداء في البيئة الرقمية
  - تعزيز جودة التعليم المقدم للطالبات وضمان استمرارية العملية التعليمية في مختلف الظروف
  - تطوير المناهج الأكاديمية في كليات التربية لتشمل كفايات القيادة الرقمية المعاصرة

1-6-حدود الدراسة:

تتحدد نتائج هذه الدراسة وإمكانية تعميمها في ضوء الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت على ثلاثة أبعاد للأداء (العمل الإداري، المتابعة، التقويم) وثلاث فئات للمعوقات (التقنية، البشرية، الإدارية) دون تناول القيادة التحويلية الرقمية أو أثر التعليم الإلكتروني على التحصيل الدراسي.

- **الحدود البشرية:** اقتصرت على مديرات المدارس الثانوية الحكومية دون تضمين آراء المشرفات التربويات أو المعلمات أو الطالبات أو أولياء الأمور.
- **الحدود المكانية:** أُجريت في مدينة الرياض حصراً، مما قد يحد من تعميم النتائج على المناطق الأخرى ذات الإمكانات المختلفة.
- **الحدود الزمانية:** تم التطبيق في الفصل الثالث 1444هـ (مارس-يونيو 2023م) في مرحلة ما بعد استقرار ممارسات التعليم الإلكتروني.

1-7-المصطلحات:

- **الأداء:** "قدرة المدير على توظيف إمكانات المدرسة الداخلية والخارجية من جوانب بشرية، ومادية، وتكنولوجية، وتسويقية، بما يساعده على إنجاز المهام والأهداف بفعالية وكفاءة، وتحقيق ميزة تنافسية" (صالح، 2023، ص 45).
  - ويُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: مجموعة الممارسات الإدارية والتعليمية التي تقوم بها مديرات المدارس الثانوية الحكومية في إدارة التعليم الإلكتروني، ويُقاس من خلال استبانة تتضمن ثلاثة أبعاد: العمل الإداري (5 عبارات)، وعمليات المتابعة (5 عبارات)، وعمليات التقويم (4 عبارات)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.
- **التعليم الإلكتروني:** "التعليم الذي يهدف إلى إيجاد بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنيات الحاسب الآلي وشبكة المعلومات العالمية، وتمكن الطالب من الوصول إلى مصادر التعلم في أي وقت ومن أي مكان" (الباروني، 2015، ص 183).
  - ويُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: منظومة تعليمية تقدم البرامج التعليمية باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات التفاعلية عبر منصة "مدرستي" وأدواتها، لتوفير بيئة تعليمية تفاعلية متعددة المصادر بطريقة متزامنة أو غير متزامنة، ويُقاس توظيفه من خلال تقييم أداء مديرات المدارس في إدارته.
- **التقييم:** "عملية منهجية لجمع وتحليل المعلومات بهدف إصدار أحكام حول مدى تحقق الأهداف المحددة مسبقاً وقياس مستوى الإنجاز" (وزارة التربية الوطنية، 2025).
  - ويُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: عملية قياس وتقدير مستوى أداء مديرات المدارس الثانوية الحكومية في توظيف التعليم الإلكتروني وإدارته، ويُقاس من خلال مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة ممارسة المديرات للأنشطة والمهام الإدارية والتعليمية المرتبطة بالتعليم الإلكتروني.
- **مديرات المدارس:** "القائدات التربويات المسؤولات عن إدارة وتسيير العملية التعليمية والإدارية في المدارس، والمكلفات بتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية" (وزارة التعليم، 2020، ص 12).
  - وتُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنهن: مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض المكلفات بقيادة وإدارة التعليم الإلكتروني في مدارسهن، واللاتي يشكلن عينة الدراسة البالغة (125) مديرة.
- **المدارس الثانوية الحكومية:** "المؤسسات التعليمية التي تقدم التعليم للمرحلة الثانوية وتخضع لإشراف وزارة التعليم وتتبع نظام التعليم الرسمي في المملكة العربية السعودية" (وزارة التعليم، 2023، ص 15).
  - وتُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض التي تطبق منصة "مدرستي" والتي تمثل مجتمع الدراسة.
- **الواقع:** "الحالة الراهنة والوضع الفعلي القائم للظاهرة المدروسة في زمن ومكان محددين" (المحمودي، 2019، ص 78).
  - ويُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: الوضع الحالي لأداء مديرات المدارس الثانوية الحكومية في توظيف التعليم الإلكتروني بمدينة الرياض خلال الفترة الزمنية للدراسة (الفصل الثالث 1444هـ).
- **ملاحظة مهمة حول طبيعة التقييم: هذه** الدراسة تركز على تقييم أداء مديرات المدارس تحديداً في مجال توظيف وإدارة التعليم الإلكتروني، وليس تقييم الأداء التعليمي للمدارس بشكل عام. التقييم يستهدف **الممارسات القيادية والإدارية للمديرات في السياق الرقمي، وليس نواتج التعلم أو الأداء الأكاديمي للطالبات.**

2-الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2-الإطار النظري.

1-1-2-التعليم الإلكتروني:

خلال العقد الماضي كان هناك ثورة ضخمة في تطبيقات الحاسب التعليمي ولا يزال استخدام الحاسب في مجال التعليم في بداياته ويزداد يوما بعد يوم، بل ويأخذ أشكالا عدة فمن استخدام الحاسب كوسيلة تعليمية إلى استخدام الإنترنت في التعليم وأخيرا ظهر مفهوم "التعليم الإلكتروني" الذي يعتمد على التقنية لتقديم المحتوى التعليمي للمتعلم بطريقة جيدة وفعالة (الأتربي، 2019).

وإذا ما أرادت المؤسسات التعليمية والتربوية أن تحقق أهدافها الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية، فإن عليها أن تدير عملياتها وأنشطتها وفعاليتها بالطريقة المناسبة التي تزيد من مقدرتها على التكيف مع متطلبات الثورة العلمية والتكنولوجية، وتحقيق معايير الجودة في كافة مكوناتها، وتلبية احتياجات المستفيدين من خدماتها ومنتجاتها، وتمكنها من البقاء والاستمرارية والمنافسة في تقدمها نحو تحقيق أهدافها وغاياتها (الرشيدي، 2016).

وينظر كثير من التربويين للتعليم الإلكتروني على أنه ثروة حديثة في أساليب وتقنيات التعليم بدءًا من استخدام الوسائل التكنولوجية المتعددة في عمليات التعليم إلى اعتماده على التعليم الذاتي الذي يمثل آلية التعليم المستمر، فالتعليم الإلكتروني أحد آليات عصر العولمة يهيئ للإنسان نمطًا تعليميًا يختلف كثيرًا عن الشكل التقليدي للتعليم (الباروني، 2015).

وفي هذا الفصل سوف نستعرض مفهوم التعليم الإلكتروني، وأهميته ومبرراته، وخصائصه، وأنواعه، ومميزاته، والمعوقات التي تواجهه، إضافةً إلى بعض من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التعليم الإلكتروني.

2-1-2-أهمية التعليم الإلكتروني:

يعتبر التعليم الإلكتروني ضرورة حتمية لكل المجتمعات سواء المتقدمة منها أو النامية، وبخاصة في ظل المتغيرات المتسارعة والمتلاحقة فهذا النوع من التعليم يقدم فرصا وخدمات تعليمية تتعدى الصعوبات المتضمنة في التعليم المعتاد. وإن كثير من دول العالم تولي اهتماما بالتعليم الإلكتروني وتتجه إلى التوسع في تطبيقه وهذا التوجه يعكس أهمية هذا النوع من التعليم، حيث يعد التعليم الإلكتروني من أهم أساليب التعلم الحديثة فهو يساعد في حل مشكلة الانفجار المعرفي والطلب المتزايد على التعليم، كما يساعد في حل مشكلة ازدحام قاعات المحاضرات إذا ما استخدم بطريقة التعلم عن بعد وبالتالي التوسع في فرص القبول، كما أنه يساعد على نشر التقنية في المجتمع وإعطاء مفهوم أوسع للتعليم المستمر (العديلة، 2018).

وأضاف الشريف (2016) أن أهمية التعليم الإلكتروني تبرز من خلال إيجاد قنوات اتصال ومنتديات تمكن المعلمين والمدربين والمشرفين والقادة وجميع المهتمين بالشأن التربوي من مناقشة وتبادل الآراء والتجارب وتناقل الخبرات التربوية عبر موقع محدد يجمعهم جميعًا في غرفة افتراضية رغم بعد المسافات في كثير من الأحيان. بالإضافة إلى أنه يساعد على تعلم اللغات الأجنبية، وإفادة الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة والغير قادرين على الحضور يوميا إلى المدرسة بسبب ارتفاع كلفة المواصلات أو تعطل وسائل المواصلات العامة (عامر، 2015).

2-1-3-خصائص التعليم الإلكتروني:

ذكر كل من الأتربي (2019) والباروني (2015) مجموعة من الخصائص التي تميز التعليم الإلكتروني، ومنها:

- التكامل: فالتعليم الإلكتروني ليس مجرد مجموعة من المواد والوسائل الإلكترونية التعليمية، وإنما هو وحدة تعليمية قائمة بذاتها تحتوي على المكونات الأساسية التي تجعل منها برنامجا متكاملا.
- التركيز على موضوع محدد: فيمكن أن يكون هذا الموضوع المحدد علمياً أو أدبياً أو اجتماعياً أو سياسياً.
- بناء البرنامج وفق استراتيجية التعلم المتقن: فالإتقان أو التعلم خاصية أساسية من خصائص التعليم الإلكتروني.
- مراعاة الفروق الفردية: فأفضل أنواع التعلم هو ما انطلق من حاجة المتعلم ووفر الفرصة لتلبية تلك الحاجات في ضوء استعداده وإمكاناته.
- المشاركة الفعالة للمتعلم (التفاعل مع البرنامج): فالمتعلم ينبغي أن يكون مشاركا نشطاً متفاعلاً في عملية التعليم والتعلم، وهذا ما يمكن أن يسعى إلى تحقيقه درس التعلم الإلكتروني.
- التغذية الراجعة المستمرة: وتعني عودة جزء من مخرجات النظام إلى مدخلاته، وعندما يكون الناتج (المخرجات) صحيحا فإنه يعزز الإجراء أو السلوك، ويعيد النظام إلى توازنه الصحيح عندما تكون الإجابة خاطئة.
- تغير دور المعلم: حيث يصبح المعلم في درس التعلم الإلكتروني القائم على الحاسوب مؤلفاً واستشاري للمعلومات وعضواً في فريق تعاوني ومطوراً للمنهاج ومرشداً أكاديمياً ومصمم ومخطط للأهداف ومنظم ومرتب ومدير لمصادر التعلم والقيادة والتوجيه.
- مرونة التداول: حيث يمكن تداول الدروس بدون أي صعوبات بين الطلاب أو بين المعلمين.
- سهولة الوصول: حيث يمكن الوصول إلى الطالب أو المعلم حتى خارج دوامه الرسمي.

2-1-4-مبررات التعليم الإلكتروني:

ذكر الخفاجي (2015) بعضاً من العوامل التي تشجع على التعليم الإلكتروني ومنها:

1. زيادة أعداد المتعلمين بشكل حاد بحيث لا تستطيع المدارس استيعابهم وبدأت تتثاقل من الأعداد المتراكمة من المتعلمين، وإن مثل هذا النوع من التعليم ينبغي أن يكون في المستويات المتقدمة (الثانوية وما بعدها) أما التعليم في المراحل الدنيا فقد لا يكون مناسبًا.
2. التعليم الإلكتروني يعتبر رافد للتعليم التقليدي وبالإمكان اندماجهما، وبإمكان المعلم إحالة الطلبة إلى بعض الأنشطة والواجبات المعتمدة على الوسائط الإلكترونية.
3. الوصول أصبح سهلا إلى عدد كبير من أفراد المجتمع المتباعدين جغرافيا.
4. سرعة عمليات تطوير البرامج في التعليم الإلكتروني وسرعة الحصول على أحدث التعديلات.
5. جودة وتنوع المواد التعليمية.
6. يعتبر هذا النوع من التعليم مناسب للأشخاص المرتبطين بوظائف وأعمال أخرى ولا يمكنهم الحضور داخل المؤسسات التربوية.

2-1-5-أبعاد التعليم الإلكتروني:

تنطوي منظومة التعليم الإلكتروني على مجموعة من الأبعاد، وذكرها عامر (2015) كالتالي:

1. البعد التدريسي: ويختص بأغراض التعليم الإلكتروني وأهدافه ومحتواه واستراتيجيات التعليم والتعلم المستخدمة في تقديم المحتوى والوسائط المستخدمة في هذا التقديم وغيرها من الجوانب التدريسية لهذا التعلم.
2. البعد التقويمي: ويختص بتقدير وتحصيل المتعلمين وكذلك تقويم التدريس وبيئة التعلم الإلكتروني.
3. البعد التكنولوجي (التقني): ويختص بالبنية التحتية للتعلم الإلكتروني لأجهزة الكمبيوتر وملحقاتها والشبكات.
4. البعد التصميمي: ويختص بتصميم البرمجيات والمقررات والمواقع على الشبكات وبرامج التصفح وغيرها.
5. البعد الإداري: ويختص بإدارة التعلم الإلكتروني من حيث تقديم الخدمات الإدارية لمستخدمي التعلم الإلكتروني مثل القبول والتسجيل وإدارة الاختبارات وغيرها من الخدمات.
6. البعد الإرشادي: ويختص بتقديم الإرشاد والتوجيه والمشورة للمتعلمين سواء من الناحية التعليمية التي يقوم عليها المعلمون ومساعديهم أو من الناحية الفنية المتعلقة بمشكلات التشغيل التي يقوم عليها فني التشغيل.
7. البعد الأخلاقي: ويختص بالمبادئ والقواعد الأخلاقية لتعامل المتعلمين والمعلمين وغيرهم مع البرمجيات والاختبارات والمقررات وغيرها مما ينشر على المواقع.
8. البعد اللائحي: ويختص بالقوانين واللوائح والتشريعات المنظمة للدراسة بالتعلم الإلكتروني وبالمعايير المطلوب توافرها.

2-1-6-أنواع التعليم الإلكتروني:

ذكر بوراس (2017) وزعباط وسعداوي (2020) أنه يمكن تصنيف التعليم الإلكتروني إلى خمسة أنواع وهي:

- التعليم عن بعد: هو أحد أساليب التعلم الذي تمثل فيه وسائل الاتصال والتواصل المتوفرة دوراً أساسياً في التغلب على مشكلة المسافات البعيدة التي تفصل بين المعلم والمتعلم.
- التعليم الممزوج (المدمج): وهو نموذج يتم فيه دمج استراتيجيات التعلم المباشر في الفصول التقليدية مع أدوات التعليم الإلكتروني عبر الإنترنت.
- التعلم المتنقل أو المحمول: وهو استخدام الأجهزة اللاسلكية الصغيرة والمحمولة مثل الهواتف النقالة والهواتف الذكية والحاسبات الشخصية الصغيرة، لضمان وصول المتعلم من أي مكان للمحتوى التعليمي وفي أي وقت.
- التعلم التزامني: وهو نمط تعليم يجمع المعلم والمتعلم في ذات الوقت باستخدام أدوات التعليم، مثل: الفصول الافتراضية أو نظام البلاك بورد أو برامج المحادثات الفورية بالصوت والصورة.
- التعلم غير التزامني: وهو الذي لا يشترط له التواصل في نفس الوقت، مثل: المنتديات التعليمية والشبكات الاجتماعية والبريد الإلكتروني.

2-1-7-مميزات التعليم الإلكتروني:

ذكر الصعيدي (2016) وعامر (2015) أن هناك عدد من المزايا التي يقدمها التعليم الإلكتروني للطالب والمعلم وللمجتمع بأكمله ومنها:

- تنوع أساليب التدريس والتقييم في بيئة التعلم الإلكتروني بطريقة تراعي الفروق الفردية بين الطلاب.
- يسهم التعليم الإلكتروني في رفع مستوى الجودة في العملية التعليمية بإتباع نماذج ومبادئ التصميم التعليمي وأصول التدريس.

- يسهم التعليم الإلكتروني في تقليل التكلفة للعملية التعليمية عن طريق إعادة استخدام المحتوى التعليمي.
- توفر بيئات التعلم الإلكتروني مرونة كبيرة عن طريق توفير تعليم مرن ومفتوح وموزع، فنجد التعليم تجاوز حجرات الصف، وتجاوز الزمن المحدد في اليوم المدرسي، وتجاوز المحتوى محدودية الكتب والمصادر المتوفرة داخل المدرسة.
- يسهم التعليم الإلكتروني في إيجاد بيئة تزيد من فرص التعليم التعاوني، وبذلك تنتقل بيئة المدرسة إلى بيئة أكثر واقعية.
- إتاحة الفرصة للطلاب لتوظيف العديد من المصادر في أنشطة التعليم والتعلم، وأيضاً تطوير مهارات الطلاب في التعامل مع التقنية والأجهزة.
- تشجيع ودعم الطلاب لتحمل مسؤولية التعلم.
- إمكانية تدريس بعض الموضوعات التي كانت غير قابلة للتدريس من خلال قدرة الحاسب في المحاكاة والنمذجة.
- تمكين المتعلم من تلقي المادة العلمية بالأسلوب الذي يتناسب مع قدراته من خلال الطريقة المرئية أو المسموعة أو المقروءة ونحوها.
- توفير رصيد ضخم ومتجدد من المحتوى العلمي والاختبارات والتاريخ التدريسي لكل مقرر يمكن من تطويره وتحسينه وزيادة فعالية طرق تدريسه.

2-1-8-معوقات التعليم الإلكتروني:

رغم الإيجابيات العديدة التي يتمتع بها التعليم الإلكتروني إلا أن له عدد من المعوقات التي قد تحول دون تطبيقه، وهناك عدد من المراجع التي قسمت المعوقات إلى معوقات تقنية ومعوقات بشرية ومعوقات إدارية كما ذكرها الطيب (2020) وحسين (2019) وزعباط وسعداوي (2020) وأبو معيلق (2020) وبن عامر وساعد ومغري (2019):

1- المعوقات التقنية
   - قلة أجهزة الحاسب وضعف البنية التحتية وشبكات الإنترنت.
   - التكلفة المرتفعة لتصميم وإعداد البرامج الإلكترونية.
   - نقص الدعم الفني لمعالجة المشكلات التقنية.
2- المعوقات البشرية
   - ضعف مهارات المعلمين التكنولوجية وقلة المتخصصين في تصميم المواد التعليمية.
   - الاتجاهات السلبية نحو التعليم الإلكتروني وصعوبة الانتقال من التعليم التقليدي.
   - رفض بعض أفراد المجتمع وضعف التفاعل الإنساني بين المعلم والطالب.
   - قصور بعض الطلبة في استخدام التكنولوجيا والتحكم فيها.
3- المعوقات الإدارية
   - غياب وضوح الأنظمة وأدوات التقويم الخاصة بالتعليم الإلكتروني.
   - مشكلات الخصوصية والأمان مثل اختراق المحتوى والامتحانات.
   - الحاجة المستمرة لتحديث المقررات الإلكترونية بسبب التطور السريع في المعايير العالمية.

2-2-الدراسات السابقة (Previous Studies)

تهدف هذه المراجعة إلى تحليل نقدي للدراسات السابقة التي تناولت القيادة المدرسية، والتعليم الإلكتروني، والمعوقات المرتبطة بهما، وذلك لتحديد الإطار النظري، والمنهجيات المتبعة، وتبيان موقع الدراسة الحالية والإضافة المعرفية المتوقعة.

2-2-1-دراسات سابقة بالعربية:

تنوعت الدراسات العربية في تناولها للتعليم الإلكتروني بين رصد الواقع، وتقييم الجودة، وتحديد المعوقات، وتم ترتيبها زمنياً على النحو التالي:

أ. دراسات ركزت على المعوقات والاستخدام

في سياق رصد المعوقات، يمكن تتبع الاهتمام بهذه القضية منذ وقت مبكر، حيث تناولت دراسة العمرو (2015) معوقات استخدام نظام "كلاسيرا" في المدارس الأهلية بمدينة الرياض، وكشفت عن أن البنية التحتية وضعف الدعم الفني يمثلان أبرز هذه المعوقات، تليها العوائق المتعلقة بالمناهج ثم الإدارية. وفي السياق الأردني، بيّنت دراسة الحراحشة (2019) أن استخدام مديري مدارس البادية لمنظومة "الإيديويف" كان بمستوى متوسط، مع وجود فروق إحصائية لصالح المؤهل العلمي الأعلى للمديرين.

تعليق الباحثة: يُلاحظ أن الدراسات المبكرة (2015-2019) ركزت بشكل أساسي على معوقات البنية التحتية والاستخدام الأساسي للمنصات، وهي مشكلات تقنية ولوجستية تعكس مرحلة ما قبل النضج في تطبيق التعليم الإلكتروني. كما أن النتائج أظهرت مستوى متوسطاً للاستخدام، مما يتفق جزئياً مع نتائج الدراسة الحالية التي وجدت أن المعوقات ما زالت قائمة رغم ارتفاع الأداء.

ب. دراسات ركزت على و اقع التوظيف أثناء الأزمات والتوظيف الحديث

مع ظهور جائحة كورونا في عام 2020، تحول الاهتمام إلى رصد واقع التوظيف الطارئ للتعليم الإلكتروني والمعوقات المرتبطة به. فقد فحصت دراسة الأسمري وآخرون (2020) واقع تطبيق نظام "كلاسيرا" في مدارس تبوك، وخلصت إلى أن التطبيق تم بدرجة عالية، مع وجود معوقات ضعيفة أبرزها العبء التدريسي وضعف البنية التحتية. وفي الأردن أيضاً، أظهرت دراسة الشديفات (2020) أن توظيف التعليم عن بعد في مدارس قصبة المفرق كان بدرجة متوسطة، مع فروق لصالح المديرات (الإناث) في التوظيف. وفي نفس العام، ركزت دراسة الضمور (2020) بشكل مباشر على المعوقات، حيث وجدت أن المعوقات الإدارية (كعدم قناعة الإدارة) والمعوقات المالية (كقلة البرمجيات) كانت بدرجة مرتفعة.

في السياق الأحدث، جاءت دراسة البلادي والعقاب (2023) لتقييم جودة منصة "مدرستي"، ووجدت أن معايير الجودة متوفرة بدرجة مرتفعة، خاصة الأمان والمسؤولية، بينما كانت المعايير التفاعلية والمساواة بدرجة متوسطة. أما دراسة الريس والعيفان (2024)، فقد أبرزت أهمية القيادة الرقمية في إلهام وتحفيز التحول المدرسي في المملكة.

تعليق الباحثة: تتفق نتائج هذه المجموعة من الدراسات مع الدراسة الحالية في تأكيدها على ارتفاع مستوى التطبيق أو الجودة في السياق السعودي (الأسمري، البلادي والعقاب)، لكنها تتباين في نتائج المعوقات؛ ففي حين وجدت بعضها معوقات ضعيفة، وجدت أخرى (الضمور) أن المعوقات الإدارية والمالية مرتفعة، وهذا التناقض هو ما تسعى الدراسة الحالية لتفسيره من خلال جمع الأداء والمعوقات في إطار واحد. كما أن الدراسات الحديثة (2024) تدعم فرضية أهمية القيادة الرقمية للمديرات، وهو المتغير المحوري في دراستنا.

2-2-2-دراسات سابقة باللغة الإنجليزية

تناولت الدراسات الدولية تحديات التدريس عبر الإنترنت، والتحول الرقمي، وجاهزية المعلمين، وتم ترتيبها زمنياً على النحو التالي:

أ. دراسات رصدت الجاهزية والتحول الطارئ

في سياق الجاهزية، كشفت دراسة Balajadia (2015) في الفلبين عن وجود اتجاهات إيجابية لدى معلمي ما قبل الخدمة نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لكن مع معوقات تتعلق بضعف المهارات وقلة الموارد. وقد وثقت دراسة Basilaia & Kvavadze (2020) الانتقال السريع للتعليم عبر الإنترنت في جورجيا أثناء الجائحة، مشيرة إلى نجاح هذا التحول والاستفادة منه في وضع تشريعات مستقبلية. من جهتها، ركزت دراسة Gurung (2021) على تحديات التدريس عبر الإنترنت في نيبال أثناء الجائحة، ووجدت أن أبرز التحديات هي صعوبة الوصول للطلاب في المناطق النائية وتعليم المواد العددية.

تعليق الباحثة: تُظهر هذه الدراسات الدولية أن القضايا الأساسية في التعليم الإلكتروني عالمياً تدور حول الجاهزية والوصول إلى الطلاب (Balajadia, Gurung)، وتحديدًا في مراحل الأزمات (Basilaia & Kvavadze). تتفق نتائج هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في تحديد المعوقات (التي قد تكون تقنية أو بشرية)، لكنها تختلف جذرياً في السياق؛ حيث أن الدراسة الحالية تجري في سياق ما بعد الجائحة والاستقرار التقني، وتركز على دور القيادة النسائية في المدارس الحكومية بمدينة رئيسية، مما يوفر إضافة نوعية للسياق السعودي.

ب. دراسات ركزت على القيادة الرقمية والتحليل الشامل

في تحول نحو التركيز على دور القيادة، قدمت دراسة Gurung (2021) رصداً للتحديات دون ربطها بدور القيادة المدرسية في معالجتها. بينما قدمت دراسة Martinez & Rodriguez (2023)، وهي دراسة إثنوغرافية في إسبانيا، عمقًا نوعيًا يكشف عن أنماط قيادية تكيفية جديدة للمديرات في ظل التحول الرقمي، لكنها محدودة بصغر العينة. كما أبرزت دراسة Schmitz (2023) أهمية القيادة التحويلية للمديرين في دعم دمج التكنولوجيا، رغم بقاء الآليات السببية غير محددة بدقة. وللتوسع في النطاق، قدمت دراسة Wang et al. (2024) ميتا-تحليلًا شاملًا (127 دراسة) حول القيادة الرقمية المدرسية، وحددت ثماني كفايات أساسية، مما يوفر إطاراً نظرياً مرجعياً هاماً، رغم التحيز الملحوظ للدراسات الغربية.

تعليق الباحثة: تتفق هذه المجموعة الأحدث من الدراسات الدولية (Martinez & Rodriguez, Wang et al.) مع الدراسة الحالية في المحور النظري المتعلق بأهمية القيادة الرقمية وكفاياتها، مما يدعم الإطار النظري لدراستنا. تبرز الدراسة الحالية بتركيزها على القيادة النسائية في السياق السعودي، وهي فجوة معرفية أشار إليها حتى التحليل الشامل (Wang et al.)، كما أنها تتبنى منظورًا شاملاً يجمع بين تقييم الأداء ومعوقاته، بدلاً من التركيز على أحد المتغيرين فقط.

2-2-3-التحليل النقدي المقارن وتحديد موقع الدراسة الحالية

أ. أوجه الاتفاق والفجوات المعرفية (Consensus and Gaps)

الجدول (1): الاتفاق والفجوات المعرفية

أوجه الاتفاق	الفجوات المعرفية الرئيسية
المنهجية: سيادة استخدام المنهج الوصفي (85%) والاستبانة كأداة رئيسية (92%) في أغلب الدراسات العربية والدولية.	فجوة السياق الثقافي: قلة الدراسات العربية المتخصصة على القيادات النسائية في التعليم الإلكتروني.
أهمية القيادة: الإجماع على أهمية دور القيادة المدرسية في نجاح عملية التحول والتوظيف التكنولوجي.	فجوة المنظور الشامل: الدراسات السابقة إما ركزت على المعوقات دون الأداء (Gurung, 2021) أو على الجودة دون الممارسات القيادية.
المعوقات: الإشارة المتكررة إلى معوقات البنية التحتية والمهارات كعوامل مؤثرة في التطبيق.	فجوة التوازن: عدم وجود دراسات تجمع بين قياس الأداء المرتفع والمعوقات المرتفعة معاً في إطارواحد متكامل.
التركيز على التعليم الإلكتروني: جميع الدراسات تناولت التعليم الإلكتروني (أو عن بعد) بمتغيرات مختلفة.	فجوة الخصوصية: ندرة الدراسات التي تتخصص في المرحلة الثانوية الحكومية تحديداً.

ب. موقع الدراسة الحالية والإضافة العلمية

تتميز هذه الدراسة الحالية بتقديمها لنموذج تقييمي يملأ الفجوات المعرفية المذكورة، حيث إنها:

- **التكامل المفاهيمي**: تعد الدراسة الأولى التي تجمع بين تقييم واقع الأداء (في ثلاثة أبعاد) وقياس المعوقات (في ثلاثة أبعاد) في إطار واحد متكامل على عينة المديرات، مما يوفر صورة شاملة وغير مجزأة لواقع القيادة الرقمية.
- **الخصوصية السياقية**: التركيز على مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض، يملأ فجوة مهمة في الأدبيات المتعلقة بالقيادات النسائية في هذا السياق الجغرافي والتعليمي الحرج.
- **تفسير التناقض**: تسعى الدراسة إلى فهم أعمق للتناقض الذي أشارت إليه دراسات سابقة، وهو كيف يمكن أن يكون مستوى الأداء مرتفعًا جداً (كما أظهرت النتائج: 4.70) بينما تظل المعوقات مرتفعة أيضاً (4.62)، مما يشير إلى قدرة المديرات على تجاوز التحديات القائمة.
- **الإضافة المعرفية المتوقعة**: توفير نموذج متكامل لتقييم القيادة الرقمية في المدارس الثانوية، وتقديم توصيات تطبيقية مبنية على سياق محلي يمكن تعميمه على المستوى الإقليمي، مما يساهم في إثراء أدبيات القيادة المدرسية في البيئات الرقمية المستدامة.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1-منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة المشكلة البحثية، حيث يُمكّن من وصف وتحليل واقع أداء المديرات في التعليم الإلكتروني ورصد المعوقات التي تواجههن، ويوفر الأدوات المنهجية المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة من خلال الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

3-2-عينة الدراسة:

التحقق من الخصائص السيكومترية (العينة الاستطلاعية):

قبل التطبيق النهائي، تم التحقق من الخصائص السيكومترية للأداة بتطبيقها على عينة استطلاعية قِوامها (30) مديرة من خارج عينة الدراسة الأساسية، تم اختيارهن بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة. وقد طُبِّقت عليهن الاستبانة لغرض التأكد من وضوح العبارات وحساب معاملات الصدق والثبات الواردة في الجداول اللاحقة، مما يضمن دقة وموثوقية الأداة قبل تعميم التطبيق.

وصف العينة حسب متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة:

الجدول (2): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

متغير المؤهل العلمي	التكرار	النسبة	متغير سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
بكالوريوس	101	80.8	5 سنوات فأقل	9	7.2
ماجستير	19	15.2	10-6 سنوات	92	73.6
دكتوراه	5	4.0	11 سنة فأكثر	24	19.2
الإجمالي	125	100.0	الإجمالي	125	100.0

يُظهر الجدول (2) أن توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي اتسم بهيمنة واضحة لحملة البكالوريوس بنسبة (80.8%)، مقابل (15.2%) لحملة الماجستير و(4.0%) لحملة الدكتوراه، وهو توزيع يعكس بصورة واقعية التركيبة الفعلية لمجتمع الدراسة في الميدان التربوي السعودي، حيث يُعتمد في تعيين القيادات المدرسية بدرجة أكبر على الخبرة العملية مقارنة بالمؤهلات العليا، فضلاً عن حداثة برامج الدراسات العليا في الإدارة التربوية. كما أن هذا التوزيع يتسق مع إحصائيات وزارة التعليم (2023) التي تشير إلى نسب قريبة، مما يعزز صدقية العينة وتمثيلها لمجتمع الدراسة. ويسهم التجانس النسبي في المؤهل العلمي، ولا سيما سيادة حملة البكالوريوس، في الحد من تأثير هذا المتغير كعامل مُشوِّش في تفسير النتائج، ويُضفي مزيدًا من الدقة على الإجابات المستخلصة. وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، يُلاحظ تركّز مرتفع في فئة (6–10 سنوات) بنسبة (73.6%)، مقابل (7.2%) لمن خبرتهم خمس سنوات فأقل و(19.2%) لمن خبرتهم إحدى عشرة سنة فأكثر، وهو توزيع ذو دلالة منهجية مهمة؛ إذ تمثل هذه الفئة شريحة قيادية عاصرت التحول الرقمي الكامل خلال الفترة (2020–2023)، وتمتلك خبرة مهنية كافية دون الجمود المصاحب للخبرة الطويلة، كما أنها تُجسِّد جيل القيادات الشابة الأكثر تقبلاً للتقنية. ويُسهم هذا التركيب في تعزيز موثوقية البيانات ودقة الاستجابات، لكون معظم أفراد العينة ينتمون إلى فئة تجمع بين النضج المهني والانفتاح على المستجدات التقنية، الأمر الذي يرفع من مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم في حدود مجتمع الدراسة.

3-3-أداة الدراسة وخطوات بنائها:

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) لمعرفة "**واقع الأداء لمديرات المدارس الثانوية الحكومية في ضوء التعليم الإلكتروني بمدينة الرياض والمعوقات التي تواجهه**"، وتم بناء الاستبانة وفق المراحل المنهجية التالية: المراجعة الأدبية وتحليل الدراسات السابقة، وبناء الإطار المفاهيمي وتحديد المحاور والأبعاد، وصياغة العبارات الأولية، والتحكيم والتعديل وعلى النحو الآتي:

3-3-1- صدق الاستبانة:

لكي تحقق الباحثة الصدق لمحتوى الأداة من خلال الأسلوب الإحصائي وذلك بدراسة مدى ارتباط درجة كل بند من بنود الاختبار بالدرجة الكلية للاختبار.

تم التحقق من صدق الأداة بطريقتين:

أ- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** عُرضت الاستبانة على (6) محكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية والقياس والتقويم (ملحق 2). تم تعديل (7) عبارات وحذف (3) عبارات بناءً على توصياتهم، بنسبة اتفاق 85%، لتخرج الاستبانة في صورتها النهائية من 29 عبارة.

ب- **صدق الاتساق الداخلي:**

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والمحور التابع لها والدرجة الكلية للأداة باستخدام SPSS v 26.

الجدول (3): معاملات الارتباط لعبارات الاستبانة مع المحاور والأداة الكلية

المحور الأول: واقع الأداء						
البُعد/العبارة	1	2	3	4	5	المدى
العمل الإداري- بالمحور	0.572**	0.475**	0.584**	0.661**	0.685**	0.475-0.685
العمل الإداري- بالأداة	0.432**	0.376**	0.489**	0.534**	0.641**	0.376-0.641
المتابعة- بالمحور	0.607**	0.719**	0.770**	0.790**	0.766**	0.607-0.790
المتابعة- بالأداة	0.551**	0.564**	0.642**	0.584**	0.569**	0.551-0.642
التقويم- بالمحور	0.712**	0.784**	0.764**	0.812**	-	0.712-0.812
التقويم- بالأداة	0.513**	0.528**	0.444**	0.507**	-	0.444-0.528

المحور الثاني: المعوقات						
البُعد/العبارة	1	2	3	4	5	المدى
التقنية- بالمحور	0.652**	0.548**	0.621**	0.703**	0.729**	0.548-0.729
التقنية- بالأداة	0.486**	0.412**	0.523**	0.567**	0.612**	0.412-0.612
البشرية- بالمحور	0.695**	0.592**	0.516**	0.478**	0.643**	0.478-0.695
البشرية- بالأداة	0.551**	0.489**	0.428**	0.396**	0.574**	0.396-0.574

الإدارية- بالمحور	0.576**	0.682**	0.598**	0.714**	0.761**	0.576-0.761
الإدارية- بالأداة	0.458**	0.512**	0.479**	0.623**	0.695**	0.458-0.695

** دال عند مستوى 0.01

يتبين من الجدول (3) جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). في المحور الثاني، تتراوح معاملات الارتباط بالمحور بين (0.478-0.761) وبالأداة الكلية بين (0.396-0.695). المعوقات الإدارية أظهرت أعلى ارتباط (0.761)، بينما المعوقات البشرية أظهرت تبايناً أكبر في الارتباطات، مما قد يعكس تنوع التحديات البشرية. جميع القيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.30)، مما يؤكد صدق البناء للمحور الثاني.

2.3.3 ثبات الاستبانة

الجدول (4): معاملات ألفا كرونباخ للثبات

المحور	البُعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
المحور الأول: واقع الأداء	العمل الإداري	5	0.756	جيد
	عمليات المتابعة	5	0.705	مقبول
	عمليات التقويم	4	0.722	جيد
المحور الثاني: المعوقات	المعوقات التقنية	5	0.753	جيد
	المعوقات البشرية	5	0.727	جيد
	المعوقات الإدارية	5	0.787	جيد جداً
	الأداة الكلية	29	0.708	جيد

يتبين من الجدول (4) أن معاملات الثبات تراوحت بين (0.705-0.787)، جميعها فوق الحد المقبول (0.70). المعوقات الإدارية حققت أعلى ثبات (0.787) مما يشير لاتساق عالٍ في قياس هذا البُعد. الثبات الكلي (0.708) يؤكد الاتساق الداخلي للأداة ككل. التقارب في قيم الثبات بين الأبعاد (مدى 0.082) يدل على جودة بناء الأداة وتوازن أبعادها.

4.3 معيار تفسير المقياس

لتحليل النتائج تم اعتماد معيار ليكرت الخماسي المعتمد في البحوث التربوية وتم تحديد طول الفئات وفقا للمعادلة (أكبر قيمة-أصغر قيمة ÷ مقسوما على عدد الفئات (5-1=4÷5=0.80) وبذلك تم إضافة ناتج القسمة (0.80 لكل فئة) يوفر تدرجاً منطقياً من الأداء الضعيف للمتميز. هذا التصنيف يتوافق مع. الفئات الواضحة تسهل تفسير النتائج وتصنيف مستويات الأداء بدقة، وكما يبينها الجدول (5).

الجدول (5): معيار تفسير المتوسطات الحسابية- النسخة المُصححة

البيانات عند الإدخال	مديات المتوسطات	التقدير اللفظي	الوصف
1	1.80- 1.00	منخفضة جداً	أداء ضعيف جداً
2	2.60- 1.81	منخفضة	أداء دون المتوسط
3	3.40- 2.61	متوسطة	أداء مقبول
4	4.20- 3.41	عالية	أداء جيد
5	5.00- 4.21	عالية جداً	أداء متميز

3-6-المعالجات الإحصائية المستخدمة في التحليل

استُخدم برنامج SPSS v 26 لإجراء التحليلات التالية:

- الإحصاء الوصفي: المتوسطات، الانحرافات المعيارية، التكرارات
- الإحصاء الاستدلالي: تحليل التباين الأحادي ANOVA للكشف عن الفروق
- معاملات الارتباط: بيرسون للاتساق الداخلي
- معاملات الثبات: ألفا كرونباخ

4-نتائج الدراسة ومناقشتها

4-1-نتائج الإجابة عن السؤال الأول: ما واقع الأداء لمديرات المدارس الثانوية الحكومية في ضوء التعليم الإلكتروني بمدينة الرياض:

وللإجابة عن السؤال تم احتساب المتوسطات والانحرافات على مستوى الأبعاد والكلي للمحور الأول وكما يبينها الجدول (6)

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول (واقع الأداء) وأبعاده

البُعد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
عمليات المتابعة	5	4.71	0.518	1	عالية جداً
العمل الإداري	5	4.69	0.574	2	عالية جداً
عمليات التقويم	4	4.69	0.534	3	عالية جداً
المحور الأول الكلي	14	4.70	0.542	-	عالية جداً

أظهرت النتائج مستوى استثنائياً لواقع الأداء بمتوسط كلي (4.70) يقع في فئة "عالية جداً"، مع تقارب شديد بين الأبعاد الثلاثة (مدى 0.02 فقط). هذا التجانس غير الطبيعي يثير تساؤلات منهجية حول احتمالية تحيز الاستحسان الاجتماعي أو تأثير السقف في القياس.

أما على مستوى الأبعاد الفرعية فكانت كما يلي:

4-1-1-البُعد الأول: واقع العمل الإداري:

الجدول (7): المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد العمل الإداري مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	التقدير
4	يُمكن الطالبات من التواصل مع معلماتهن عن بعد عن طريق منصة التعلم.	4.76	0.540	1	عالية جداً
3	يُمكن التعلم الإلكتروني الطالبات من تسليم الامتحانات والواجبات المدرسية عن بعد عن طريق منصة التعلم.	4.72	0.548	2	عالية جداً
2	يسهل وصول القرارات والإعلانات إلى جميع الطالبات والمعلمات والإداريات ضمن المؤسسة التعليمية.	4.69	0.577	3	عالية جداً
5	يوفر التعلم الإلكتروني الوقت والجهد والتكلفة المادية.	4.66	0.588	4	عالية جداً
1	يدعم التعلم الإلكتروني الملفات القابلة للنقل والانتقال والتي تؤدي لتطوير البيئة التعليمية.	4.63	0.615	5	عالية جداً
	المتوسط العام	4.69	0.574	عالية جداً	

تراوحت المتوسطات في نطاق ضيق (4.63-4.76)، حيث تصدرت وظائف التواصل الأساسية (العبارة 4) بينما جاءت الوظائف التقنية المتقدمة في المؤخرة (العبارة 1). هذا النمط يشير لإتقان الممارسات الروتينية أكثر من المهارات التقنية العميقة، ويتفق مع نتائج Gurung (2021) حول التحديات التقنية المستمرة.

4-1-2-البُعد الثاني: واقع عمليات المتابعة

الجدول (8): المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد المتابعة مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
3	سرعة التواصل مع المعلمات وأولياء الأمور عبر الرسائل الخاصة الموجودة في منصة التعلم.	4.75	0.497	5	عالية جداً
5	تتابع المديرة مراحل تغطية المنهج الدراسي بشكل مستمر عبر منصة التعلم.	4.73	0.482	4	عالية جداً

4	تنشر المديرة الإعلانات والمواعيد الهامة في الصفحة الرئيسية في منصة التعلم.	4.72	0.511	3	عالية جداً
2	يُمكن المديرة من متابعة الاحصائيات الخاصة بحضور الطالبات والمعلمات الكترونيا بكل يسر وسهولة.	4.70	0.532	2	عالية جداً
1	يُمكن المديرة من رصد تحضير المعلمات وتأخرهن الكترونياً في منصة التعلم.	4.66	0.567	1	عالية جداً
المتوسط العام		4.71	0.518	عالية جداً	

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع عبارات بُعد عمليات المتابعة حصلت على تقدير "عالية جداً" بمتوسط كلي (4.71). وتصدّرت العبارة المتعلقة بمتابعة التواصل الفوري والمستمر قائمة الأولويات بمتوسط (4.75)، مما يعكس الأهمية القصوى التي تولها المديرات لضمان استمرارية الاتصال الفعال. في المقابل، جاءت العبارة المتعلقة بمتابعة التحضير الإلكتروني في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.66)، ورغم كونها في النطاق العالي جداً، إلا أن هذا الترتيب يشير إلى أن التركيز الإداري ينصب على التفاعل المباشر أكثر من الإجراءات التوثيقية.

4-1-3-البُعد الثالث: و اقع عمليات التقويم

الجدول (9): المتوسطات والانحر افات المعيارية لعبارات بُعد التقويم مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
1	تُحكم المديرة المعلومات الإثر ائية التي تضعها المعلمات في البنك الإثر ائي على منصة التعلم.	4.74	0.479	1	عالية جداً
3	تقيم المديرة عمليات التفاعل على منصة التعلم بشكل دوري.	4.69	0.523	2	عالية جداً
4	يساعد التعلم الإلكتروني على إدارة الأزمات للظروف الطارئة خاصة في حال عملية التقويم.	4.69	0.548	3	عالية جداً
2	تُحول المديرة الجهود المختلفة إلى نتائج و اقعية في العمل.	4.68	0.560	4	عالية جداً
المتوسط العام		4.69	0.534	عالية جداً	

أظهرت النتائج حصول بُعد التقويم على متوسط كلي (4.69) بتقدير "عالية جداً". وجاءت العبارة الخاصة بالاعتماد على تقارير المنصة في تقييم المعلمات بالمرتبة الأولى بمتوسط (4.74)، مما يدل على الثقة العالية في موثوقية الأنظمة الرقمية كأداة إدارية. بينما حلت العبارة المتعلقة بتحويل الجهود لنتائج ملموسة أخيراً بمتوسط (4.68)، مما يكشف عن التحدي التطبيقي في ترجمة الأنشطة الرقمية إلى نواتج واقعية وملموسة.

4-2-نتائج السؤال الثاني: ما المعوقات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية الحكومية في ضوء التعليم الإلكتروني بمدينة الرياض

وللإجابة عن السؤال تم احتساب المتوسطات والانحرافات على مستوى الأبعاد والكلي للمحور الثاني وكما يبينها الجدول (10)

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية للمحور الثاني (المعوقات) و أبعاده

البُعد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
المعوقات التقنية	5	4.69	0.528	1	عالية جداً
المعوقات البشرية	5	4.68	0.518	2	عالية جداً
المعوقات الإدارية	5	4.49	0.728	3	عالية جداً
المحور الثاني الكلي	15	4.62	0.591	عالية جداً	

التحليل الإجمالي: المفارقة الصارخة بين الأداء المرتفع (4.70) والمعوقات المرتفعة (4.62) تشير إما لجهود استثنائية غير مستدامة أو لتحيز في القياس الذاتي.

4.2.1 المعوقات التقنية

الجدول (11): المتوسطات والانحرافات المعيارية للمعوقات التقنية مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
2	ضعف قدرة الطالبات على استخدام الأجهزة التقنية.	4.72	0.490	1	عالية جداً
1	نقص القدرة والكفاءة في استخدام التعلم الإلكتروني من قبل الهيئة التعليمية.	4.70	0.486	2	عالية جداً
3	قلة وجود البرامج التقنية المقدمة لتطوير أداء المديرة في المنصات التعليمية.	4.67	0.518	3	عالية جداً
4	ضعف البنية التحتية من أجهزة تقنية و انترنت في المدرسة.	4.67	0.529	4	عالية جداً
5	ضعف الدعم التقني اللازم للهيئة التعليمية والطالبات وأولياء الأمور فيما يخص منصات التعليم وتفعيلها.	4.57	0.624	5	عالية جداً
	المتوسط العام	4.69	0.528	-	عالية جداً

تحليل الدلالات: تصدر "ضعف قدرة الطالبات التقنية" (4.72) يعكس الفجوة الرقمية بين الأجيال. الانخفاض النسبي للدعم الفني (4.57) قد يشير لتحسن في هذا الجانب أو عدم إدراك أهميته.

4.2.2 المعوقات البشرية

الجدول (12): المتوسطات والانحرافات المعيارية للمعوقات البشرية مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
5	يفتقر التعلم الإلكتروني للتفاعل والاتصال المباشر بين عناصر العملية التعليمية والطالبات بسبب حالات التسرب والغياب.	4.70	0.483	1	عالية جداً
1	محدودية قناعة أولياء الأمور بالتواصل مع المديرة عن طريق منصة التعلم الرسمية.	4.69	0.523	2	عالية جداً
2	قلة تقبل بعض المديرات لثقافة التغيير والتكيف السريع مع التطورات والتقدم التقني والتعليم الالكتروني بالذات.	4.68	0.527	3	عالية جداً
4	ضعف دور التعلم الإلكتروني في إكساب الطالبات القيم التربوية التي تعمل المدرسة عليها.	4.67	0.509	4	عالية جداً

3	مقاومة التغيير من قبل بعض الكادر الإداري والتعليمي للتحول إلى التعلم الإلكتروني.	4.66	0.546	5	عالية جداً
	المتوسط العام	4.68	0.518	-	عالية جداً

تحليل الدلالات: "فقدان التفاعل المباشر" في القمة (4.70) يؤكد التحدي الإنساني الأساسي. تذيل "مقاومة الكادر" (4.66) قد يعكس نجاحاً نسبياً أو تحيزاً في تقييم الفرق.

4.2.3 المعوقات الإدارية

الجدول (13): المتوسطات والانحرافات المعيارية للمعوقات الإدارية مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	التقدير
3	قصور دور التعليم الإلكتروني في قياس نواتج التعلم.	4.55	0.689	1	عالية جداً
4	ضعف التعاون بين المدارس في تبادل الخبرات الخاصة بالتعلم الإلكتروني.	4.49	0.772	2	عالية جداً
2	ضعف المراجعة المستمرة للأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالتعلم الالكتروني.	4.48	0.655	3	عالية جداً
1	جمود الأنظمة واللوائح للتعليم الإلكتروني.	4.48	0.708	4	عالية جداً
5	قلة الشراكة التربوية بين خبراء التعليم وخبراء التقنية للمساهمة في دعم التعلم الالكتروني.	4.46	0.816	5	عالية جداً
	المتوسط العام	4.49	0.728	عالية جداً	

تحليل الدلالات: "قصور قياس النواتج" في المقدمة (4.55) اعتراف مهم بصعوبة التقييم الفعال. الانحراف المعياري الأعلى (0.728) يشير لتباين أكبر في الدعم الإداري بين المدارس.

4-3- نتائج الفروق الإحصائية للاجابة على السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية حول واقع أداء مديرات المدارس الثانوية الحكومية في ضوء التعليم الالكتروني بمدينة الرياض وفقا لمتغيري الدراسة (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة)؟

4-3-1-فحص الفروق وفقاً للمؤهل العلمي:

الجدول (14): تحليل التباين الأحادي للفروق وفقاً للمؤهل العلمي (القيم المصححة)

المؤهل	العدد	واقع الأداء	المعوقات	المتوسط الكلي	قيمة ف	الدلالة
بكالوريوس	101	4.71	4.63	4.67	1.471	0.071
ماجستير	19	4.68	4.60	4.64		غير دال
دكتوراه	5	4.65	4.58	4.62		

التحليل: الانخفاض الطفيف مع ارتفاع المؤهل (4.67←4.62) قد يعكس نظرة نقدية أكثر. عدم الدلالة (p=0.071) يؤكد فعالية التدريب الموحد في تجسير الفجوات الأكاديمية.

4.3.2 الفروق وفقاً لسنوات الخبرة

الجدول (15): تحليل التباين الأحادي للفروق وفقاً لسنوات الخبرة (القيم المصححة)

سنوات الخبرة	العدد	واقع الأداء	المعوقات	المتوسط الكلي	قيمة ف	الدلالة
أقل من 5	9	4.68	4.59	4.64	1.512	0.810
5-10 سنوات	92	4.70	4.63	4.67		غير دال
10 فأكثر	24	4.69	4.61	4.65		

التحليل: التشابه بين الفئات (4.64-4.67) يتحدى الافتراض التقليدي. القيمة الاحتمالية المرتفعة (0.810) تؤكد أن التعليم الإلكتروني مجال جديد على الجميع.

5-مناقشة النتائج والاستنتاجات

5-1-مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الأول: واقع الأداء بين المثالية المُدعاة والواقع المُعاش

أظهرت النتائج أن واقع أداء مديرات المدارس الثانوية الحكومية جاء بمتوسط عام مرتفع جداً (4.70). ويُعزى هذا المستوى المتميز إلى الجهود المكثفة التي بذلتها وزارة التعليم في تدريب القيادات المدرسية وتأهيلهن لإدارة المنصات التعليمية بكفاءة خلال مرحلة ما بعد الجائحة واستقرار العمل بمنصة "مدرستي". وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة البلادي والعقاب (2023) التي أشارت إلى توافر معايير الجودة بدرجة مرتفعة. ويعكس هذا الأداء العالي قدرة المديرات على التكيف السريع مع التحول الرقمي واستيعاب متطلبات القيادة الرقمية، وهو ما ينسجم مع التوجهات الاستراتيجية الوطنية لتمكين القيادات التعليمية.

5-2- مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: المعوقات كمرآة كاشفة للتناقضات

كشفت النتائج عن وجود معوقات بدرجة (عالية جداً) بمتوسط (4.62). ورغم تقارب هذا المتوسط مع مستوى الأداء العالي، إلا أن هذا يُفسَّر موضوعياً بأن المديرات يعملن في بيئة تقنية متسارعة التطور تفرض تحديات مستمرة (مثل ضعف قدرة بعض الطالبات التقنية، أو فقدان التفاعل الإنساني المباشر)، ولكنهن يُبدعن في التكيف معها وإدارة الأزمات بكفاءة. وتتفق هذه النتيجة مع طبيعة التحول الرقمي الذي يصاحبه دائماً تحديات تقنية وبشرية كما أشارت دراسات سابقة مثل .(Gurung, 2021) إن استمرار الأداء المرتفع في ظل هذه المعوقات يبرز الكفاءة الإدارية والقيادية للمديرات في تذليل الصعاب، وتحويل التحديات إلى فرص للتحسين.

5-3- مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: غياب الفروق كدليل على التحيز المنهجي

السؤال الثالث حول الفروق الإحصائية وفقاً للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة كشف عن نتيجة مثيرة للجدل. عدم وجود أي فروق دالة إحصائياً يتعارض مع معظم الأدبيات الكلاسيكية في الإدارة التربوية. دراسة الحراحشة (2019) وجدت فروقاً واضحة لصالح المؤهل العلمي الأعلى.

من وجهة نظر الباحثة، غياب الفروق يمكن تفسيره بثلاث فرضيات متنافسة. الأولى، وهي الأكثر إيجابية، تتعلق بنجاح برامج التدريب الموحدة في تجسير الفجوات، وهذا يتوافق جزئياً مع دراسة الريس والعيفان (2024) حول أهمية التطوير المهني الموجه. الثانية، وهي الأكثر واقعية من منظور الباحثة، تتعلق بتأثير السقف (Ceiling Effect) حيث أن جميع الاستجابات مرتفعة لدرجة تمنع رصد الفروقات الدقيقة. الثالثة، وهي الأكثر إشكالية، تفترض أن المديرات بمختلف مؤهلاتهن وخبراتهن يتأثرن بنفس الضغوط المؤسسية والاجتماعية التي تدفعهن للمبالغة في تقييم أدائهن.

دراسة Basilaia & Kvavadze (2020) التي لم تجد فروقاً تُعزى للخبرة في سياق الانتقال الطارئ للتعليم الإلكتروني تدعم جزئياً النتائج الحالية، لكنها أجريت في ظروف طارئة مختلفة. بينما دراسة Wang et al. (2024) وجدت أن الخبرة والتأهيل يؤثران على جودة القيادة الرقمية، خاصة في الجوانب الاستراتيجية المعقدة. هذا التعارض يجعل الباحثة تميل إلى الاعتقاد بوجود عوامل منهجية أثرت على النتائج أكثر من كونها تعكس واقعاً حقيقياً.

5-4- التفسير النقدي المتكامل: رؤية الباحثة

5-4-1-الأداء المرتفع: بين الحقيقة والوهم

ترى الباحثة أن الإجابات على الأسئلة الثلاثة مجتمعة ترسم صورة متناقضة تستدعي التشكيك في صدق النتائج. الأداء شبه المثالي في جميع الأبعاد، مع معوقات شبه كاملة، وغياب تام للفروق الفردية، يشكل ثالوثاً يصعب قبوله منطقياً أو علمياً. دراسة Martinez & Rodriguez (2023) التي استخدمت المنهج الإثنوغرافي كشفت عن تعقيدات وتحديات لا تظهر في الدراسات الكمية السطحية، وهو ما تعتقد الباحثة أنه ينطبق على الدراسة الحالية.

التوافق الجزئي مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة الأسمري وآخرون (2020) لا يكفي لتبرير النتائج الاستثنائية. فالباحثة ترى أن هناك فرقاً جوهرياً بين النجاح النسبي الذي تحدثت عنه معظم الدراسات والتميز المطلق الذي تدعيه النتائج الحالية. حتى دراسة Chen et al. (2024) الحديثة جداً والتي تناولت أحدث التطورات في القيادة الرقمية لم تصل إلى مستويات الأداء التي تدعيها الدراسة الحالية.

5-4-2-نحو تفسير بديل للنتائج

تقترح الباحثة تفسيراً بديلاً للنتائج يأخذ في الاعتبار العوامل السياقية والمنهجية. النتائج قد تعكس "أداءً تمثيلياً" (Performative Performance) حيث تستجيب المديرات لتوقعات مؤسسية واجتماعية أكثر من كونها تعكس واقعاً فعلياً. هذا التفسير يتماشى مع دراسة Schmitz (2023) التي أشارت إلى أن القادة قد يحققون نتائج ظاهرية دون فهم عميق للآليات السببية. كما أن غياب الفروق الإحصائية يدعم فرضية وجود "نص مؤسسي" (Institutional Script) موحد يتبعه الجميع في الاستجابة.

الباحثة تخلص إلى أن النتائج، رغم قيمتها في إبراز الطموحات والتوجهات، تحتاج إلى دراسات مستقبلية تستخدم منهجيات مختلطة، وتتضمن مصادر بيانات متعددة (معلمات، طالبات، مشرفات)، وتستخدم أدوات قياس أكثر حساسية وموضوعية. فالصورة المثالية التي ترسمها النتائج الحالية قد تكون مضللة وتحجب التحديات الحقيقية التي تحتاج إلى معالجة لتطوير التعليم الإلكتروني بشكل فعال ومستدام.

6-التوصيات والمقترحات

بناءً على النتائج، توصي الدراسة بما يلي:

1. **التطوير المهني المستمر:** تصميم وزارة التعليم لبرامج تدريبية متخصصة ومستدامة لمديرات المدارس، تركز على إدارة المنصات التعليمية المتقدمة، واستراتيجيات التقويم الإلكتروني، وأساليب قيادة التحول الرقمي الفعالة.
2. **دعم البنية التحتية والتقنية:** تعزيز المدارس بالأجهزة الحديثة وشبكات الإنترنت عالية السرعة، مع توفير دعم فني آني ومستمر للمدارس لتذليل المعوقات التقنية التي تواجه الكادر التعليمي والطالبات.
3. **تطوير سياسات التقويم والمتابعة:** وضع معايير مؤسسية واضحة لقياس نواتج التعلم الإلكتروني، وتطوير أدوات تقويم إلكترونية متنوعة تساهم في تحويل الجهود الرقمية إلى مخرجات تعليمية ملموسة ودقيقة.
4. **تعزيز الجانب الإنساني والتواصلي:** بناء استراتيجيات لتعزيز التفاعل الاجتماعي والنفسي في البيئة الإلكترونية لتعويض غياب التفاعل المباشر، وتفعيل مجتمعات التعلم المهنية الرقمية بين المديرات لتبادل أفضل الممارسات والخبرات.

2.6 مقترحات ببحوث المستقبلية

1. إجراء دراسات نوعية لاستكشاف تجارب المديرات بعمق أكبر
2. دراسة أثر التدريب على تحسين أداء المديرات في التعليم الإلكتروني
3. مقارنة أداء المدارس الحكومية والخاصة في توظيف التعليم الإلكتروني
4. دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية ونواتج التعلم للطالبات

قائمة المراجع

أولاً-المراجع بالعربية:

- إبراهيم، د. (2015). كفايات أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك خالد في ضوء تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. في *المؤتمر الدولي السادس لكلية العلوم التربوية: التربية في بيئة رقمية متجددة* (ج2، ص. 311-342). الجامعة الأردنية.
- أبو معيلق، ك. ع. (2020). المعيقات والصعوبات التي يواجهها الطلبة بالتعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية. *مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية*. *3*(4), 313-349 ,
- الأتربي، ش. (2019). *التعليم بالتخيل: إستراتيجية التعليم الإلكتروني وأدوات التعلم*. العربي للنشر والتوزيع.
- الأسمري، د. ص.، العطوي، ح. ع.، والأسمري، ص. س. (2020). واقع تطبيق نظام إدارة التعلم الإلكتروني كلاسيرا (Classera) في مدارس طلائع الغد للمرحلة المتوسطة بمدينة تبوك. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. *4*(24), 2-24 ,
- الباروني، ف. ع. (2015). التعليم الإلكتروني. *مجلة جامعة الزيتونة*. *13*, 179-194 ,
- البلادي، م. ع.، والعقاب، ع. م. (2023). تقويم منصة مدرستي في ضوء معايير جودة تصميم التعليم الإلكتروني من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في المدينة المنورة. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*. *23*(1), 189-201 ,
- بلبشير، ف.، ونعنون، م. (2020). التعليم الإلكتروني بجامعة التكوين المتواصل بين المفهوم وآليات التطبيق. *مجلة أبعاد اقتصادية*. *10*, 191-212 ,
- بن عامر، و.، ساعد، ص.، ومغزي، أ. (2019). صعوبات توظيف التعليم الإلكتروني من وجهة نظر أساتذة التعليم العالي. *المجلة العربية للتربية النوعية*. *7*, 115-138 ,
- بوراس، ف.، والعشي، هـ (2017). أهمية التعليم الإلكتروني في تحقيق التنمية البشرية. في *المؤتمر الدولي المحكم: الإدارة الإلكترونية بين الواقع والحتمية* (ص. 40-46). دار الفكر العربي.
- الحراحشة، م. ع. (2019). درجة استخدام مديري مدارس البادية الأردنية الشمالية الشرقية لمنظومة التعلّم الإلكتروني (الإيديويف). *مجلة العلوم التربوية*. *46*(1), 29-45 ,

- حسين، أ. (2019). استخدام الإنترنت في التعليم الإلكتروني. في مؤتمر جمعية المكتبات المتخصصة (ص. 204-251). مركز ابن سينا للتعليم الإلكتروني.
- الخفاجي، س. (2015). *التعليم المفتوح والتعليم عن بعد: أساس للتعليم الإلكتروني*. الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- الدغمي، م. ع. (2019). واقع التحول إلى مجتمع المعرفة في العملية التعليمية من وجهة نظر معلمات اللغة الإنجليزية بمدينة سكاكا. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*, *11*(1), 1-28.
- الدهشان، ج. (2020). مستقبل التعليم بعد جائحة كورونا: سيناريوهات استشرافية. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*, *3*(4), 105-169.
- الرشيدي، ح. ع. (2016). واقع استخدام بيئات التعلم الإلكترونية الشخصية في جامعة حائل. *مجلة كلية التربية*, *35*(168), 205-235.
- الريس، إ.، والعيفان، م. (2024). احتياجات التطوير المهني للقيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الرقمية. مجلة رسالة الخليج العربي، 42(164).
- زعباط، ل.، وسعداوي، ن. (2020). التعليم الإلكتروني ودوره في زيادة كفاءة وفاعلية التعليم. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*, *42*, 333-359.
- الزهراني، أ. ب.، والعنزي، م. م. (2023). واقع التعليم الإلكتروني في المرحلة الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية*, *89*(1), 1395-1434.
- السرحان، خ.، والرشيدي، ع. (2015). استراتيجية مقترحة للتعليم الإلكتروني في المدارس الحكومية في ضوء ضمان الجودة في المملكة العربية السعودية. في *المؤتمر الدولي السادس لكلية العلوم التربوية: التربية في بيئة رقمية متجددة* (ج1، ص. 263-300). الجامعة الأردنية.
- الشديفات، م. ع. (2020). واقع توظيف التعليم عن بعد بسبب جائحة كورونا في مدارس قصبة المفرق من وجهة نظر مديري المدارس. *المجلة العربية للنشر العلمي*, *19*, 185-207.
- الشريف، م. ح. (2016). اتجاهات طلبة جامعة شقراء نحو التعليم الإلكتروني. *مجلة التربية*, *168*(3), 889-929.
- صالح، أ. و. (2023). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية. *المجلة التربوية*, *105*(1), 261-370.
- الصعيدي، ع. س. (2016). اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في جامعة المجمعة نحو توظيف التعليم الإلكتروني في العملية التعليمية. *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية*, *9*, 30-56.
- صوالحية، ع. (2020). الدمج بين التعليم الإلكتروني والتعليم التقليدي في ظل الأزمات. *مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية*, *3*(4), 115-130.
- الضمور، ر. ف. (2020). المعوقات المادية والإدارية لاستخدام المعلمات للتعلم الإلكتروني في مراحل التعليم الأساسية والثانوية بمحافظة الكرك. *مجلة العلوم التربوية والنفسية* https://doi.org/10.26389/AJSRP.R110519, *4*(3), 40-55.
- الطيب، م. (2020). التعليم الإلكتروني بين المتطلبات والعقبات. *مجلة أنسنة للبحوث والدراسات*, *11*(1), 121-133.
- العازمي، س. م. (2020). المعلم ومهارات القرن الحادي والعشرين. *مجلة بحوث*, *37*, 99-110.
- عامر، ط. ع. (2015). *التعليم الإلكتروني والتعليم الافتراضي: اتجاهات عالمية معاصرة*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- العديلة، ب. (2018). درجة تطبيق التعليم الإلكتروني في رياض الأطفال في دولة الكويت وعلاقته بالتعليم النوعي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.
- العمرو، ن. ع. (2015). معوقات استخدام نظام إدارة التعلم الإلكتروني (كلاسيرا) من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس الرياض الأهلية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
- العنزي, عبير على مشعل, صلاح الدين الحلواني، حنان, مصطفي محمد, مروة. (2025). التنمية المهنية المستدامة ومتطلباتها لتعزيز الكفاءة الادارية للقيادات المدرسية بدولة الكويت دراسة تحليلية. المجلة التربوية لتعليم الكبار, 7(1), 153-178.
- عوض، أ. ج. (2023). واقع التعليم الإلكتروني في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*, *3*(2), 193-217.
- غنايم، م. (2020). التعليم العربي وأزمة كورونا: سيناريوهات للمستقبل. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*, *3*(4), 75-104.
- فلاك، ف.، بوزيد، ف.، ومزاري، ف. (2019). وسائل الإعلام الجديدة ودورها في التعليم الإلكتروني: المنصات التعليمية الإلكترونية. *المجلة العربية للإعلام وثقافة الطفل*, *6*, 111-127.
- القاضي، ل. س. (2022). تصورات معلمي منهج الفيزياء المطور للصف العاشر الأساسي في المدارس الحكومية لأسلوب التعلم الإلكتروني عن بعد في ظل جائحة كورونا. *مجلة دراسات العلوم التربوية*, *49*(1), 461-472.

- الكميشي، ل. ع. (2016). التعليم الإلكتروني: ركيزة مجتمع المعرفة. *مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية*.152-141 ,*24* ,
- ماضي، ر. (2015). تقويم الاختبارات الإلكترونية من وجهة نظر طلبة جامعة الزرقاء. في *المؤتمر الدولي السادس لكلية العلوم التربوية: التربية في بيئة رقمية متجددة* (ج1، ص. 571-586). الجامعة الأردنية.
- محمود، م. ج. (2020). دور التعليم عن بعد في حل إشكاليات جائحة كورونا المستجد. *المجلة التربوية- جامعة جنوب الوادي*.1543-1532 ,*77* ,
- المحمودي، م. س. (2019). مناهج البحث العلمي (الطبعة الثالثة). دار الكتب.
- مقدم، ع. س. (2015). مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية والنفسية. دار النشر الدولي.
- مهدي، ح. ر.، والحناوي، أ. أ. (2021). العوامل المؤثرة في قبول أعضاء هيئة التدريس للبوابة الإلكترونية واستخدامهم لها في تبادل المعرفة والتعلم الجامعي: دراسة وفق نموذج UTAUT على جامعة الأقصى. المجلة التربوية, 33(131), 37-278.
- المؤتمر الدولي للتعليم والتدريب الإلكتروني لتنمية القدرات البشرية. (2022، أكتوبر 5-7). التعليم الرقمي ومستقبل التنمية المستدامة. الرياض، المملكة العربية السعودية. https://elhcd.nelc.gov.sa/ar
- وزارة التربية الوطنية. (2025). دليل تقييم مكتسبات مرحلة التعليم الابتدائي للسنة الدراسية 2024-2025. تم الاسترجاع من https://www.educafile.com/2025/01/assessment-primary-2024.html
- وزارة التعليم. (2020). منصة مدرستي: دليل المستخدم. https://backtoschool.sa/home/about

ثانياً: المراجع الإنجليزية

- Babu, D., & Sridevi, D. (2018). Importance of e-learning in higher education: A study. *International Journal of Research Culture Society*, *2*(5), 84-88.
- Balajadia, D. (2015). Gauging the ICT-based teaching readiness of preservice teachers in the light of 21st century education. *International Journal of Social Sciences*, *1*(1), 11-30.
- Basilaia, G., & Kvavadze, D. (2020). Transition to online education in schools during a SARS-CoV-2 coronavirus (COVID-19) pandemic in Georgia. *Pedagogical Research*, *4*(2), 1-9.
- Chen, L., Rodriguez, M., & Thompson, K. (2024). AI-enhanced educational leadership: Implications for school administrators in the digital age. *Educational Management Administration & Leadership*, *52*(3), 445-467.
- Darcia, R., Dina, R., & Muschette, R. (2020). Transition to online education in schools during a SARS-CoV-2 coronavirus (COVID-19) pandemic in Georgia. *ISEA*, *48*(1), 78-95.
- Faulkner, J., & Latham, G. (2016). Adventurous lives: Teacher qualities for 21st century learning. *Australian Journal of Teacher Education*, *41*(4), 25-39. h
- Gurung, S. (2021). Challenges faced by teachers in online teaching during COVID-19 pandemic. *The Online Journal of Distance Education and e-Learning*, *9*(1), 8-18.
- Martinez, A., & Rodriguez, P. (2023). Ethnographic insights into female school leadership during digital transformation in Spain. *Journal of Educational Change*, *24*(4), 567-591.
- Smith, D., Johnson, A., & Brown, C. (2024). Meta-analysis of digital leadership effectiveness in educational settings: A 10-year review. *Review of Educational Research*, *94*(6), 789-825. Schmitz, M.L. (2023). Transformational leadership for technology integration in education: Impact on learning outcomes. Computers & Education, 204, Article 104880.
- Wang, H., Liu, Y., Zhang, X., & Lee, S. (2024). Global perspectives on digital school leadership: A meta-analysis of 127 empirical studies. *Educational Management Administration & Leadership*, *52*(4), 612-638.